Canadian Centre for Management Development

1989-90 Estimates

Part III

Expenditure Plan

89-03637/

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1989

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1990-III-90
ISBN 0-660-54730-9

1989-90 Estimates

Part III

Canadian Centre for Management Development

Preface

The creation of the Canadian Centre for Management Development was announced on April 14, 1988. The 1989-90 Estimates represent the first full Expenditure Plan of the Centre and as such is designed to be used as a reference document. It contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program including a description, information on its background, objectives and planning perspective. For those interested in more detail, Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by details of spending authorities from Part II of the Estimates. This is to provide continuity with other Estimates documents.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Spending Authorities

A. Authorities for 1989-90 4

Section I
Program Overview

A. Plans for 1989-90
   1. Highlights 6
   2. Summary of Financial Requirements 7
B. Background
   1. Introduction 7
   2. Mandate 8
   3. Program Objective 9
   4. Program Organization for Delivery 9
C. Planning Perspective
   1. Development of New Programs 12
   2. External Factors Influencing the Program 12
   3. Initiatives 13
D. Program Effectiveness 14

Section II
Analysis of Activity

A. Management Orientation, Development and Assessment 15
B. Management Research, Fellowships, Grants and Contributions 18
C. Administration and Operations 20

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
   1. Financial Requirements by Object 24
   2. Personnel Requirements 25
   3. Capital Expenditures 26
   4. Transfer Payments 26
   5. Net Cost of Program 27

Spending Authorities

A. Authorities for 1989-90 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1989-90 Main Estimates	1988-89 Main Estimates
	Canadian Centre for Management Development		
10	Program Expenditures	9,206	-
(S)	Contributions to employee benefit plans	758	-
	Total Agency	9,964	

Vote -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1989-90 Main Estimates
	Canadian Centre for Management Development	
10	Canadian Centre for Management Development - Program Expenditures and contributions	9,206,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1989-90 Main Estimates					1988-89 Main Estimates
	Authorized person-years	Budgetary Operating	Capital	Transfer payments	Total	
Management Orientation, Development and Assessment		3,944			3,944	-
Management Research, Fellowships, Grants and Contributions		458		250	708	-
Administration and Operations		4,012	1,300		5,312	-
		8,414	1,300	250	9,964	-

Section I
Program Overview

A. Plans for 1989-90

1. Highlights

Highlights for the Canadian Centre for Management Development, established in 1988-89 by Order-in-Council PC 1988-1669, during fiscal-year 1989-90 are outlined as follows:

- The Governor General in Council designated the former Centre for Executive Development - Touraine to be known as the Canadian Centre for Management Development, as a department for the purposes of the Financial Administration Act, the Public Service Employment Act and the Public Service Staff Relations Act.

- Legislation, initially tabled in the House of Commons on August 15, 1988 proposed the mandate, the establishment of objectives against which the Centre's performance can be measured and the creation of an Advisory Council (see page 8).

- Throughout 1989-90 the Centre will develop and implement new orientation courses and seminars aimed at ensuring, over time, that all members of the Management Category have a common knowledge and understanding of their roles and responsibilities and the changing context within which they are working (see page 13).

- The Centre will design and offer Management Development courses on six topics to be delivered once or twice. They will include key or critical aspects of management areas designed to enhance problem solving and managerial skills related to the increasingly complex challenges senior managers face in their jobs (see page 14).

- The Centre will develop twenty to twenty-five case studies required for the courses and seminars it plans to offer, including the development of case teaching methods and the publication and distribution of case studies (see page 14).

- The Centre will conduct and publish a minimum of two research projects on major management issues (see page 14).

- The Centre will establish, subject to Treasury Board approval, a fellowship program for senior public and private sector officials and academics (see page 14).

- The Centre will continue the process of staffing its key positions, developing the necessary infrastructure for its operations, establishing relationships with the Advisory Council and federal government departments and other training institutions in Canada and abroad (see page 20).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1989-90	Forecast* 1988-89	Change
Management Orientation, Development and Assessment	3,944	-	3,944
Management Research, Fellowships, Grants and Contributions	708	-	708
Administration and Operations	5,312	1,600	3,712
	9,964	1,600	8,364

* The 1988-89 forecast amount is equal to the amount approved through Supplementary Estimates "C" in 1988-89 based on information available to management as of December 31, 1988, in order to establish the Centre. Expenditures incurred under the Revolving Fund of the Secretary of State for orientation courses and seminars offered by the former Centre for Executive Development - Touraine are reported under the Public Service Commission, Training Program for 1988-89.

Explanation of Change: The 1989-90 increase over the 1988-89 forecast represents the resources required for the first full year of operation of the Centre.

B. Background

1. Introduction

On April 14, 1988, the Prime Minister announced the creation of the Canadian Centre for Management Development (CCMD), dedicated to excellence in teaching and research into public sector management and to enhancing public sector management capabilities and promoting a strong corporate culture in the federal public service. Pending passage of the legislation, Order-in-Council PC 1988-1669 of August 11, 1988, authorized the designation of the Centre for Executive Development - Touraine as the Canadian Centre for Management Development, and designated the Associate Secretary to the Cabinet as the deputy head of the Centre.

The Centre reports to the Deputy Prime Minister who oversees its operations. It is subject to advice and monitoring of its activities by an Advisory Council made up of representatives from the public service, the private sector and universities.

The Centre will bring together leading practitioners and scholars to help further develop the art of management in a public sector context. Its doors will be open to senior managers from all parts of the country. It will not compete with existing university programs in public administration; rather, it is intended to complement and to cooperate with them.

The Centre is established as an arms-length institution focussing on the orientation, training and development of senior managers in the federal sector. It builds on the programs of orientation for members of the management category and their update on current management issues that the Centre for Executive Development at Touraine, Québec has established and will continue. It also has a new capability to undertake management research and develop teaching cases to enhance and broaden the range of management courses offered by the federal government. Another campus is located in the historical De La Salle Academy on Sussex Drive in downtown Ottawa. In addition to housing the headquarters of the Centre, the central location of the Academy will facilitate the participation of senior executives in future seminars and non-residential courses. Courses will also be offered at existing facilities in the Atlantic and Western regions.

The primary clientele of the Centre includes all members of the Management Category, Deputy Ministers, Senior Governor-in-Council appointees and managers selected for the Career Assignment Program. The programs will also be offered to small numbers of senior public and private sector officials and academics from post-secondary institutions who will participate either as lecturers or as students of the Centre. Training of public servants below the Management Category level will remain the responsibility of the Public Service Commission.

2. Mandate

The Centre derives its initial mandate, pending passage of the legislation, from Order-in-Council PC 1988-1669 which designated the Centre at Touraine as a department for the purposes of the Financial Administration Act, the Public Service Employment Act and the Public Service Staff Relations Act.

On August 15, 1988, new legislation entitled Canadian Centre for Management Development Act (Bill C-148) was introduced into the House of Commons. This Act is intended to establish the Canadian Centre for Management Development and to amend related Acts respecting the management of the Centre. The detailed mandate of the Centre is expressed in the legislation as follows:

- to encourage pride and excellence in the management of the Public Service and to foster among its managers a sense of the purposes, values and traditions of the Public Service;

- to help ensure that managers in the Public Service have the analytical, creative, advisory, administrative and other managerial skills and knowledge necessary to develop policy, respond to change and manage government programs and services efficiently and effectively;

- to encourage and facilitate, through its programs and studies, the attraction of persons of high calibre to the Public Service, and to support their growth and development as managers in the public sector who are committed to the service of Canada;

- to develop and provide training, orientation and development programs for managers in the public sector and particularly for senior managers in the Public Service;

- to study and conduct research into the theory and practice of public sector management; and

- to encourage a greater awareness in Canada of issues related to public sector management and the process of governance and to involve a broad range of individuals and institutions in the Centre's pursuit of excellence in public administration.

In carrying out its mandate, the Centre will be subject to advice and monitoring by the Advisory Council who will have as ex officio members the Clerk of the Privy Council, the Secretary of the Treasury Board and the Chairman of the Public Service Commission.

3. Program Objective

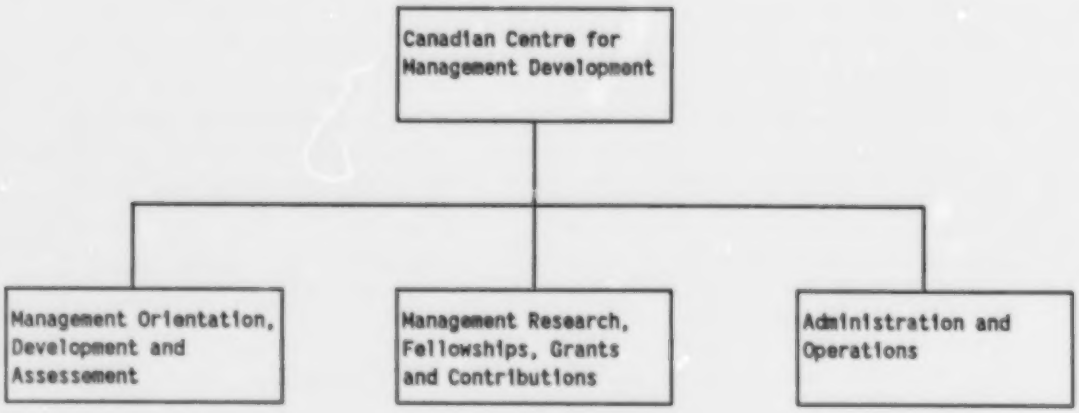
The overall program objective of the Canadian Centre for Management Development is to assist managers to develop the conceptual, analytical, decision-making, problem-solving and implementation skills critical to meeting the current and future management challenges in the federal government; to assist managers to understand the policies, operation, organization and dynamics of the federal government, and its tradition; to further exchanges between senior private and public sector officials and academics on management issues.

4. Program Organization for Delivery

The Activity framework of the Centre is designed to separate those activities aimed at the delivery of management courses, management seminars and development of case studies, from activities which support the role of the Centre in the area of research on major management issues. As with any new entity, its interim activity structure is in a formative stage and future modifications are likely as experience is gained.

Activity Structure: The Canadian Centre for Management Development has three activities. Details of these activities is provided in Section II of this Plan.

Figure 2: Activity Structure



Organization structure: The Principal of the Centre is appointed by the Governor-in-Council and has the rank and status of a deputy minister. The Principal is the Chief Executive Officer of the Centre and has control over the form and content of programs, studies and publications of the Centre, the appointment of staff, the contracting for services and any other authority normally exercised by a deputy head pursuant to a statute or delegated authority. He is assisted by a person designated as Deputy Principal.

Five Vice-Principals are responsible for the teaching and research activities of the Centre. The Director of Planning and Corporate Services, the Director General of Communications and Marketing, the Director General of Personnel Services and the Executive Director of Finance and Administration also report to the Principal.

The Vice-Principal, Orientation and Assessment is responsible for the provision of mandatory management orientation courses for members of the management category, Governor-in-Council (GIC) appointees, the educational component of the Career Assignment Program (CAP), and the management assessment program.

The Vice-Principal, Management Development is responsible for the design and delivery of management development courses for senior managers and executives and of an advanced management course for senior executives who have been identified as having the potential to become Deputy Heads.

The Vice-Principal, Management Issues and Seminars is responsible for the conduct of seminars and courses of short duration focusing on topical issues that have been identified as major concerns by the government, deputy ministers, or senior managers and executives to whom they will be addressed, including the provision of periodic updates to members of the management category.

The Vice-Principal, Case Development and Best Practices is responsible for the development of case studies required for the courses and seminars at the Centre. This includes the development of case teaching methods and the publication and distribution of case studies and best management practices material.

The Vice-Principal, Research is responsible for the conduct and publication of practical research projects on major management issues and the policy determination of grants and contributions to a variety of management organizations and associations.

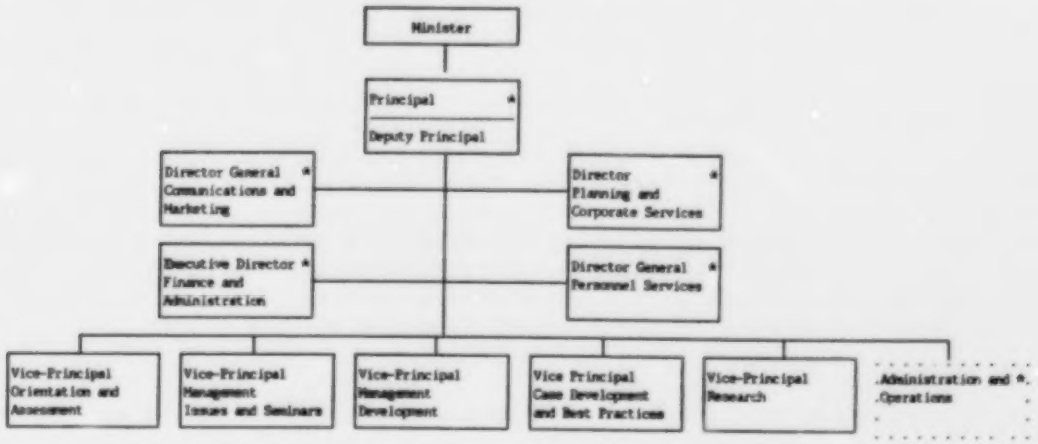
The Director of Planning and Corporate Services is responsible for the development, coordination and monitoring of a strategic and operational plan and related system, legal services, the operation of an effective service to the Advisory Council, and the development of a program evaluation cycle and audit services.

The Director General of Communications and Marketing is responsible for market research and analysis, the preparation of publicity on the Centre to its client population and outside organizations, the relations with the media, the coordination of access to Information and Privacy Acts and the publication of the Annual Report.

The Director General of Personnel Services is responsible for advising the Principal and his senior officials on all matters related to human resource management, including the development and management of policies and systems in areas such as human resources planning, classification, staffing and training, staff relations, pay and benefits, official languages and employment equity programs for the Centre. The administration of a fellowship program for senior public and private sector officials and academics is also the responsibility of the Director General of Personnel Services.

The Executive-Director, Finance and Administration is responsible for the provision of all other services including finance, administration, course operations, automation, a library and documentation centre, as well as other professional and technical services to the organization.

Figure 3: Resources by Organization/Activity



(thousands of dollars)							Total
Management Orientation, Development and Assessment	1,865	633	633	833	-	-	3,964
Management Research, Fellowships, Grants and Contributions	-	-	-	-	708	-	708
Administration and Operations	-	-	-	-	-	5,312	5,312
Total	1,865	633	633	833	708	5,312	9,984

Administration and Operations includes the Office of the Principal, Communications and Marketing, Personnel Services, Planning and Corporate Services, and Finance and Administration.

C. Planning Perspective

1. Development of New Programs

The Canadian Centre for Management Development is engaged in the design and development of new cases and course materials for orientation and management development courses as well as management seminars and workshops. The Centre will also promote research in public sector management, develop and manage a fellowship program and administer a modest contributions program to a variety of management organizations.

2. External Factors Influencing the Program

The Centre, which was created by the Government as a centre "dedicated to establishing a national, world-class centre of excellence in teaching and research in public sector management", will be influenced by its evolving relationship with the private and public sector of management, post-secondary institutions and other management organizations engaged

in activities related to the mandate of the Centre. The nature of the relationship is going to be one of cooperation, interchange of knowledge, assistance in the production of cases or courses, or modest financial contributions to such organizations for practical research projects.

The program of the Centre will also be influenced by the recommendations of members of the Advisory Council of the Centre where senior officers from the private sector and the academic world are represented. This influence will be felt in the general orientation of the programs and learning methodologies.

The Centre is influenced by the general environmental factors affecting all departments of government. It will have a small staff and will contract as much activity as possible with other institutions. It will operate in such a way that it will be as open as possible to new energies, ideas and influences.

Resource restraints as well as the need for the Centre to set a good example require it to be a model of effectiveness, efficiency and productivity. The Centre will make the utmost use of the most modern technologies, among other things, for management and operations of the Centre and for communications with other centres of knowledge and the members of the management community, if this model is to be realized.

3. Initiatives

Revising the existing Program of Courses and Seminars: The current mandatory orientation program of three courses for members of the management category is being revised to focus more clearly on knowledge and a corporate perspective, not skills development. A new orientation program will be introduced in the fall of 1989 for newly appointed members of the management category. It will provide learning material that will help familiarize managers with their responsibilities.

New seminars on management issues will be introduced. The topics will change over time as issues change. The Centre aims at providing seminars and lectures by top managers in government and international experts in management. Some of these will be jointly sponsored with universities, the private sector or others who are active in the relevant field. The Centre intends to sponsor seminars that are closely linked to its courses and seminars that others are not prepared to provide.

Development of an Assessment Program: The Centre proposes to develop an assessment program to include all managers on a voluntary basis. This assessment process will take one to two years to develop, following consideration by the Advisory Council and approval by the Treasury Board. This service will be accompanied by a counselling service available to all senior officials, as well as a stress management service.

Designing and Offering Management Development Courses: The Centre plans to offer six new management development courses for senior managers and executives in 1989-90. It will also begin the development of an advanced management course for senior executives who have been identified as having the potential to become deputy ministers or deputy heads. The learning objective of these management development courses will be to develop and enhance problem solving and managerial skills to enable managers to adapt and respond to the increasingly complex challenges they are facing in their jobs. The course material will be designed to emphasize practical management development.

Development of Case Studies and Best Practices: The Centre will develop in 1989-90 twenty to twenty five case studies required for its courses and seminars. Case studies will be one of the learning and teaching tools at the Centre. The Centre will also develop cases of best practices, which will be a synthesis of the experiences of various managers and which could be used in the classroom or published and made available to senior managers.

Management Research: The management research sponsored by the Centre will be practical research on management techniques and practices. The Centre intends to have a very active publications operation which will make its teaching and research material widely available within and outside government. The management research function will draw on insights from other countries and jurisdictions as well as the private sector and will transfer that knowledge to managers across government.

Fellowships: Fellowships will become an integral part of the operations of the Centre. The aim of the program, derived from an earlier one approved by the Treasury Board, is to give participants a chance to reflect on their experiences and at the same time to further the sharing of knowledge and expertise on management between the private and public sectors and universities.

D. Program Effectiveness

To achieve maximum effectiveness in the delivery of its program, the Centre will undertake an ongoing review of learning methods as well as course evaluation and validation. Ongoing consultation with federal government departments and members of the management category will assist the Centre in adjusting its programs to better meet the needs of its clients. During its first year of operation, the Centre will prepare a preliminary plan for a cyclical evaluation of the overall work of the Centre. It is estimated that the first evaluation will take place in 1992-93 and thereafter will be conducted every three years.

Section II
Analysis by Activity

A. Management Orientation, Development and Assessment

Objective

To enhance the knowledge and managerial competence of members of the management category in providing service to the canadian public.

Description

The Management Orientation, Development and Assessment activity includes the provision of mandatory orientation courses; the educational component of the Career Assignment Program; the delivery of optional management development courses and an advanced management course; management issues and seminar programs; the development of case studies and publication of Best Management Practices in support of all courses; the development of a voluntary management assessment program; and internal counselling and stress management services available to all senior managers.

Resource Summaries

This Activity accounts for 40% of total 1989-90 Canadian Centre for Management Development Program expenditures.

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1989-90		Forecast* 1988-89		Actual* 1987-88	
	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y
Management Orientation, Development and Assessment	3,944	-	-	-	-	-

* Information for previous years is not available since this is the first year the program appears in the Estimates.

Performance Information and Resource Justification

The design, development and delivery of management orientation courses, management development courses, management seminars and workshops, and the development of case studies are the operational outputs of this activity.

Management Orientation and Assessment: This component includes the provision of mandatory management orientation courses to members of the management category from the Senior Manager (SM) to the Assistant Deputy Minister (ADM) level, in response to Treasury Board policies and departmental demands. The orientation of Deputy Ministers (DM) and Senior Governor-in-Council (GIC) appointees and the educational component of the Career Assignment Program (CAP) will form part of this initiative. The Centre also proposes to develop an assessment program to include all managers on a voluntary basis.

The resources of $1.8 million are required to design and deliver 30 courses to 600 participants during 1989-90. This represents seventy-six training days to be designed and 10,340 participant-days for course delivery. These resources are required for the salary of faculty members involved in designing, managing and teaching the courses ($1.5 million), the operating cost of this function ($0.15 million) and the cost related to guest lecturers from outside of government ($0.15 million).

Management Development: This component includes the provision of management development courses for senior managers (SM), executives (EX), assistant deputy ministers (ADM), and an advanced management course for senior executives who have been identified as having the potential to become Deputy Ministers or Deputy Heads. These courses were not offered previously by the Centre and as such, will have to be designed and developed from the ground up.

The Centre will design six new courses representing seven training days each for a total of forty-two training days. It will offer the courses once or twice during the year for a total of eight offerings in 1989-90.

The resources of $0.633 million are required for the salary of faculty members involved in designing, managing and teaching the courses ($0.433 million), the operating cost of this function ($0.05 million) and the cost related to contracted resources ($0.15 million).

Management Issues and Seminars: This component includes the provision of courses of short duration (average of 2.5 days) and focusing on topical issues that have been identified as major concerns by the government, deputy ministers, or senior managers and executives to whom they will be addressed. These seminars will change considerably over time as issues change. The frequency of delivery will depend on the issue and the methodology used. A major seminar gathering two hundred participants for one day may be offered only once or twice during the year. However, a seminar aimed at twenty to twenty-five participants for a duration of two to three days may be offered three or four times during the year. Seminars will be offered throughout Canada.

The resources of $0.633 million are required for the design and delivery of thirty-four seminars representing 2,200 participant days. These resources are required for the salary of faculty members involved

in designing and managing the seminars ($0.333 million), the operating cost of this function ($0.15 million) and the cost related to guest lecturers from outside the government ($0.15 million).

Case Development and Best Practices: This component includes the development of case studies required for the courses and seminars offered at the Centre. It also includes the development of case teaching methods and the publication and distribution of case studies. It is estimated that for each one week course, three cases will be required. The Centre intends to develop twenty to twenty-five cases during the year. Cases will be developed both internally and through contracted services. The Centre will also develop eight to ten cases of best practices which will provide a synthesis of the experiences of various managers and can be used for teaching as well.

The resources of $0.833 million are required for the salary of faculty members involved in developing cases ($0.433 million), the operating cost of this function ($0.15 million) and the cost related to contracted services to develop cases ($0.25 million).

A summary of the planned output is provided in figure 5.

Figure 5: Planned outputs - 1989-90

	Number of offerings	Training days	Average attendance	Participant* days
Course Delivery				
• Orientation	30	517	20	10,340
• Management Development	8	56	20	1,120
• Seminars and Workshops	34	79	28**	2,200
Total	72	652		13,660
Course Design		141 Training days		-
Case Development				
• Teaching cases		20 to 25 cases		
• Best Practices Cases		8 to 10 cases		

* The number of participant-days is equal to the number of training days for all courses offered, times the average number of participants expected per training days.

** Workshops will rarely exceed eight participants, whereas major seminars can have as many as two hundred participants. Their duration varies from .5 to 3.0 days.

B. Management Research, Fellowships, Grants and Contributions

Objective

To create a greater awareness among senior public and private sector officials and academics of major issues, challenges and opportunities of managing in the canadian context.

Description

The Management Research, Fellowship, Grants and Contributions activity includes the conduct and publication of management research projects on major management issues; a fellowships program for senior public service and private sector officials and academics; the determination of grants and contributions to a variety of management organizations and associations which are engaged in activities related to the mandate of the Centre.

Resource Summaries

This Activity accounts for 7% of total 1989-90 Canadian Centre for Management Development Program expenditures.

Figure 6: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1989-90		Forecast* 1988-89		Actual* 1987-88	
	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y
Management Research, Fellowships, Grants and Contributions	708	-	-	-	-	-

* Information for previous years is not available since this is the first year the program appears in the Estimates.

Performance Information and Resource Justification

The Centre plans to sponsor two to three major research projects during the year. Management research includes research projects to establish the required knowledge and expertise for managers to deal with the challenges they are currently facing. In addition, part of the research function will be devoted to developing and maintaining a historical perspective on the development of the public service and the contribution that public servants have made to public management. These historical accounts will be useful for teaching purposes.

The fellowship program will be an opportunity to provide for the exchange and sharing of knowledge and expertise between the Centre, the academic community and the private sector. There will be two kinds of fellowship: a) "internal fellowships" which will bring to the Centre candidates from universities, other parts of the Public Service, other levels of government and the private sector; and b) "external fellowships" which, if approved by Treasury Board, will see senior public managers go to Canadian universities as visiting fellows. The aim of the program will be to give participants a chance to reflect on their experiences and at the same time make a contribution to the development of managers of the federal government. The number of fellows should average about four to five with an equal distribution between public servants and non public servants. The salaries of fellows will be covered by the home department in the case of public servants or, by the home organization in the case of non public servants.

The Centre will also provide modest contributions to persons, groups of persons, institutes and other organizations whose purpose is to assist and further the development of sound management policies and practices. A sum not exceeding $250,000 will be allocated for this purpose beginning in 1989-90, including funds transferred from Treasury Board secretariat and Privy Council Office.

The resources of $0.708 million are required for the salaries of faculty members carrying out research projects ($0.333 million), contributions ($0.25 million), the operating cost of this function ($0.05 million) and the cost related to contracted research services ($0.075 million).

C. Administration and Operations

Objective

To provide the overall policy direction and orientation of the Centre and the necessary infrastructure for the delivery of its programs.

Description

The Administration and Operations activity includes the Office of the Principal and Deputy Principal, who establish the overall policy direction and orientation of the Canadian Centre for Management Development; the provision of strategic planning, professional and technical services including the publication of the Annual Report; the delivery of specialized services to the Centre in communications and marketing, personnel, finance, administration, technology and corporate management systems, evaluation and audit.

Resource Summaries

This Activity accounts for 53% of total 1989-90 Canadian Centre for Management Development Program expenditures.

Figure 7: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1989-90		Forecast* 1988-89		Actual 1987-88	
	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y
Administration and Operations	5,312	-	1,600	10	-	-

* The 1988-89 forecast amount is equal to the amount approved through supplementary Estimates "C" in 1988-89 based on information available to management as of December 31, 1988, in order to establish the Centre.

Performance Information and Resource Justification

Planning and Corporate Services: The expected results of this unit in the first year of operations of the Centre will be:

- A strategic and operational planning system on time for the review of the multi-year operational plan.
- An effective service to the advisory council.

- A preliminary plan for a Program Evaluation system.
- A well coordinated mechanism for the Centre's committees network.
- A liaison program linking the Centre to cooperating institutions in Canada and abroad.
- The establishment of a three-year audit cycle.
- The establishment of an effective training needs assessment system.

Communications and Marketing: The expected results of this unit in the first year of operations of the Centre will be:

- The production and subsequent maintenance of a comprehensive and effective bank of all clients of the Centre, within and outside the public service.
- The development and publication of a newsletter.
- The revision and adaptation of the existing marketing documentation, including the development of new information strategies.
- The implementation of a graphic arts capability.
- The publication of the first annual report.

Personnel Services: The expected results in the first year of operations of the Centre will be:

- A human resource management framework developed and in place.
- A fully operational personnel service with all major policies, authorities, systems and ongoing services in place.
- All positions staffed.
- The management of the fellowship program.
- The development of a multi-year human resources plan which reflects the unique characteristics of the Centre.

Finance and Administration: This activity includes all of the operational and administrative support required for the operation of the Centre. The support services for the delivery of seventy-two course offerings totaling six hundred and fifty-two training days have been regrouped under this activity for reasons of efficiency and economies of scale. Thus, resources can be adjusted to meet the changing needs of the Centre during its formative years.

Financial Services: The expected results in the first year of operations of the Centre will be:

- To have in place all major financial policies, authorities and procedures including budgeting and accounting services for the Centre.
- To have developed a comprehensive Information System Technology Plan.
- To have implemented a process for review and approval of all projects to be undertaken by the Centre.

Library Services and Documentation Centre: The expected results of the library services in the first year of operations of the Centre will be:

- A fully operational library and documentation service at the De Lasalle Campus and the Touraine Campus.
- The development and maintenance of a bank of case studies accessible to government departments and clients outside the public service.
- Electronic linkages with other libraries including those of cooperating institutions.

Course Operations Services: All operational support services for the delivery of courses, except for those of administrative assistants to key senior positions, have been regrouped to serve all elements of the Centre as a whole. The expected results for these services in the first year of operations of the Centre will be:

- A completed redistribution of operating support resources between the De La Salle and Touraine Campuses.
- A completed revision of the production and productivity standards to reflect the needs and methods of operations of the Centre.

Professional and Technical Services: The expected results of this unit in the first year of operations will be:

- A completed review of the feedback mechanisms for courses offered by the Centre.
- The provision of professional assistance in the development of a voluntary assessment service for members of the management category.
- The production of a plan for the use of training validation techniques for courses.

Administrative Services: The expected results in the first year of operations will be:

- To have in place and operational the minimum classroom facilities of the De La Salle Campus.
- To provide services in the areas of property management, material management, security, health and safety, records management, telecommunications to the De Lasalle and Touraine Campuses.

Figure 8 gives a distribution of the person-years resources required to meet the operational needs of the Centre.

Figure 8: Person-years Distribution, Administration and Operations

Organizational unit	P-Y	Senior Management Complement
Executive Director	1	1
Planning and Corporate Services	2	
Communications and Marketing	3	1
Personnel Services	3	1
Financial Services	5	
Library and Documentation Services	3	
Course Operations Services	22	
Professional and Technical Services	4	
Administrative Services	9	
Total	52	3

The resources of $5.3 million are required for the salary and employee benefits of staff involved in the functions mentioned above ($2.6 million), the operating cost of these functions ($1.4 million), and the acquisition cost of capital equipment ($1.3 million).

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

The Canadian Centre for Management Development's financial requirements by object are presented in Figure 9.

Figure 9: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1989-90	Forecast* 1988-89
Personnel		
Salaries and wages	4,911	650
Contributions to employee benefit plans	758	100
	5,669	750
Goods and services		
Transportation and communications	175	25
Information and printing	311	50
Professional and special services	1,364	350
Rentals	150	
Purchased repair and upkeep	50	
Utilities, materials and supplies	250	150
Other subsidies and payments	445	25
	2,745	600
Total operating	8,414	1,350
Capital - Acquisition of equipment	1,300	250
Transfer payments Contributions	250	
Total budgetary expenditures	9,964	1,600

* The 1988-89 forecast amount is equal to the amount approved by supplementary estimates (C) 1988-89, for setting up the Centre.

2. Personnel Requirements

The Canadian Centre for Management Development personnel expenditures account for 57% of the total operating expenditures of the Program. The Canadian Centre for Management Development has concluded an agreement with the Treasury Board Secretariat to have a "wage envelope" as an alternative to the conventional person-years control in the public service. This is a pilot project which will be used to evaluate the concept and develop the practicalities of the necessary controls in order to ensure that this is a viable alternative to person-years control. Therefore, the Centre does not have authorized person-years. A profile of the Program's personnel requirements is provided in Figure 10.

Figure 10: Details of Personnel Requirements

	Person-Years		Current Salary Range	1989-90 Average Salary Provision
	1989-90	1988-89*		
Management	32		56,200-123,400	86,355
Scientific and Professional				
Library Science	1		22,042-52,255	
Administrative and Foreign Service				
Administrative Services	17	4	15,178-64,300	36,760
Computer Systems Administration	1		21,587-70,665	
Financial Administration	2		14,100-63,177	50,550
Personnel Administration	2		14,737-60,493	47,810
Technical				
Drafting and Illustration	1		17,248-44,693	
General Technical	1		14,009-61,735	
Social Science Support	2		14,009-64,044	30,705
Administrative Support				
Clerical and Regulatory	17	6	14,042-28,019	24,032
Secretarial Stenographic and Typing	11		14,210-35,419	29,182
Operational				
General Labour and Trades	1		17,281-43,181	
General Services	1		14,755-44,350	

* Approved in Supplementary Estimates (C) 1988-89

Note: The person-year column displays the forecast distribution of the person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1988. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group.

3. Capital Expenditures

Figure 11: Allocation of Capital Budget

(thousands of dollars)	Estimates 1989-90	Forecast* 1988-89
Acquisition of machinery and equipment	1,300	250

* The 1988-89 forecast amount is equal to the amount approved by supplementary estimates (C) 1988-89.

The nature of the equipment purchase is primarily office furniture, classroom furniture for the De La Salle Academy, audio-visual equipment for classroom use, word processors and other informatics related items.

4. Transfer Payments

Figure 12: Details of Transfer Payments

(dollars)	Estimates 1989-90	Forecast 1988-89
Contributions		
Management Research, Fellowships, Grants and Contributions	250,000	-

The Centre will be making contributions to persons and organizations to promote the development of sound management policies and practices. Some grants and contributions to management organizations, institutes or associations are currently paid by the Treasury Board Secretariat and the Privy Council Office. It is intended that these responsibilities be transferred to the Canadian Centre for Management Development, beginning in 1989-90.

5. Net Cost of Program

The Estimates of the Program include only expenditures to be charged to the Program's voted and statutory authorities. Other cost items need to be taken into account to arrive at the net cost of the program. Details are provided in Figure 13.

Figure 13: Estimated Net Cost of Program for 1989-90

(thousands of dollars)	Main Estimates 1989-90	Add* Other Cost	Estimated Net Program Cost 1989-90
	9,964	1,217	11,181

* Other costs of $1,217,000 consist of:

	($000)
• accommodation received without charge from PWC	1,100
• Cheque issue and other accounting services received without charge from SSC	10
• employer's share of employee benefits covering insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat	107

Centre canadien de gestion

Budget des dépenses 1989-1990

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1989

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1990-III-90
ISBN 0-660-54730-9

Budget des dépenses 1989-1990

Partie III

Centre canadien de gestion

Préface

La création du Centre canadien de gestion a été annoncée le 14 avril 1988. Le Budget des dépenses de 1989-1990 contient le premier plan de dépenses complet du nouveau Centre et, à ce titre, est destiné à servir de document de référence. Le plan propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Il comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé de son contexte, de ses objectifs et de sa perspective de planification. Pour les personnes qui désirent plus de détails, la section II indique, à l'égard de chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements essentiels sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section III fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la partie II du Budget des dépenses, ce qui assure la continuité avec les autres documents budgétaires.

Le document est conçu de manière à permettre la consultation facile de renseignements particuliers dont le lecteur peut avoir besoin. Une table des matières générale énumère les différents chapitres; de plus, une table des matières détaillée est fournie pour chaque programme. Dans l'aperçu du Programme de chaque plan de dépenses, un sommaire des besoins financiers comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant ailleurs dans le plan. En outre, dans tout le document, des renvois permettent à l'utilisateur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Table des matières

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1989-1990 4

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1989-1990 6
   1. Points saillants 6
   2. Sommaire des besoins financiers 7
B. Données de base 8
   1. Introduction 8
   2. Mandat 9
   3. Objectif du Programme 10
   4. Organisation du Programme en vue de son exécution 10
C. Perspective de planification 12
   1. Élaboration de nouveaux programmes 12
   2. Facteurs externes qui influent sur le Programme 13
   3. Initiatives 13
D. Efficacité du Programme 15

Section II
Analyse par activité

A. Orientation en gestion, perfectionnement des gestionnaires et évaluation de la gestion 16
B. Recherche en gestion, chargés d'études, subventions et contributions 20
C. Administration et opérations 22

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme 26
   1. Besoins financiers par article 26
   2. Besoins en personnel 27
   3. Dépenses en capital 28
   4. Paiements de transfert 28
   5. Coût net du Programme 29

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1989-1990 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1989-1990	Budget principal 1988-1989
	Centre canadien de gestion		
10	Dépenses du Programme	9 206	-
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	758	-
	Total de l'organisme	9 964	

Crédit -- Libellé et sommes demandées

Crédit (dollars)		Budget principal 1989-1990
	Centre canadien de gestion	
10	Centre canadien de gestion -- Dépenses du Programme et contributions	9 206 000

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1989-1990					1988-1989 Budget principal
	Années-personnes autorisées	Budgétaire			Total	
		Fonctionnement	Dépenses en capital	Paiements de transfert		
Orientation en gestion, perfectionnement des gestionnaires et évaluation de la gestion		3 944			3 944	
Recherche en gestion, chargés d'études, subventions et contributions		458		250	708	
Administration et opérations		4 012	1 300		5 312	
		8 414	1 300	250	9 964	

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1989-1990

1. Points saillants

Voici les points saillants prévus pour le nouveau Centre canadien de gestion, qui fut établi par décret du Conseil privé 1988-1669, pour 1989-1990.

- L'ancien Centre de perfectionnement des cadres - Touraine a été désigné "Centre canadien de gestion" par le Gouverneur en Conseil. Ce Centre constitue un ministère aux fins de la Loi sur l'administration financière, la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique et la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique.

- La Loi, dont le projet a été présenté une première fois à la Chambre des Communes le 15 août 1988, propose un mandat, l'établissement d'objectifs sur lesquels sera mesuré le rendement du Centre ainsi que la création d'un comité consultatif (voir la page 9).

- Tout au long de 1989-1990, le Centre élaborera et mettra en oeuvre des cours d'orientation et des séminaires pour que tous les membres de la catégorie de la gestion en viennent, au bout d'un certain temps, à connaître et à comprendre de la même façon leurs rôles et leurs attributions ainsi que le contexte en évolution dans lequel ils travaillent (voir la page 13).

- Le Centre concevra et offrira des cours de perfectionnement en gestion, portant sur six thèmes, qui seront donnés une fois ou deux. Les cours traiteront des points clés ou des aspects cruciaux de certains secteurs de gestion, de façon à accroître les capacités de gestion et les aptitudes à régler les problèmes dont ont besoin les supérieurs qui sont aux prises avec des situations de plus en plus complexes (voir la page 14).

- Le Centre élaborera entre 20 et 25 études de cas pour les cours et les séminaires qu'il compte offrir, ce qui englobera la mise au point de méthodes d'enseignement au moyen des cas ainsi que la publication et la diffusion des études de cas (voir la page 14).

- Le Centre réalisera au moins deux projets de recherche appliqués à des grands enjeux de gestion dont il publiera les rapports (voir la page 14).

- Le Centre établira, sous réserve de l'approbation du Conseil du Trésor, un programme de chargés d'études pour les cadres supérieurs des secteurs privé et public et pour les universitaires d'expérience (voir la page 14).

- Le Centre continuera à doter ses postes clés, à mettre en place l'infrastructure nécessaire à ses activités, à entretenir des rapports avec le Comité consultatif et les autres ministères fédéraux ainsi qu'avec les établissements de formation canadiens et étrangers (voir page 22).

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1989-1990	Prévu* 1988-1989	Différence
Orientation en gestion, perfectionnement des gestionnaires et évaluation de la gestion	3 944		3 944
Recherche en gestion, chargés d'études, subventions et contributions	708		708
Administration et opérations	5 312	1 600	3 712
	9 964	1 600	8 364

* Le montant des besoins prévus pour 1988-1989 correspond au montant approuvé dans le Budget des dépenses supplémentaire C en 1988-1989, selon les renseignements dont la direction disposait au 31 décembre 1988, en vue d'établir le Centre. Les dépenses prévues qui ont été engagées sur le fonds renouvelable du Secrétariat d'État pour les cours d'orientation et les séminaires par l'ancien Centre de perfectionnement des cadres - Touraine sont présentées sous la rubrique du Programme de formation de la Commission de la Fonction publique en 1988-1989.

Explication de la différence : L'augmentation des besoins financiers en 1989-1990 par rapport aux prévisions de 1988-1989 correspond aux besoins en ressources pour la première année complète de fonctionnement du Centre.

B. Données de base

1. Introduction

Le 14 avril 1988, le premier ministre a annoncé la création du Centre canadien de gestion (CCG), qui serait voué à l'excellence de l'enseignement et de la recherche dans le domaine de la gestion du secteur public, qui viserait à rehausser les capacités des gestionnaires du secteur public et qui favoriserait une forte culture organisationnelle au sein de la fonction publique fédérale. En attendant l'adoption de la loi, le décret du Conseil privé 1988-1669, daté du 11 août 1988, autorise que le Centre de perfectionnement des cadres de Touraine soit désigné Centre canadien de gestion et désigne le Secrétaire associé du Cabinet à titre de sous-chef du Centre.

Le Centre relève du vice-premier ministre, qui en dirige les opérations. Un Comité consultatif composé de représentants de la fonction publique, du secteur privé et des universités le conseille et surveille ses activités.

Le Centre réunira des praticiens et des théoriciens de premier plan pour développer l'art de la gestion dans le contexte du secteur public. Ses portes s'ouvriront aux cadres supérieurs de tous les coins du pays. Son activité ne concurrencera pas les programmes universitaires d'administration publique; au contraire, elle jouera un rôle complémentaire, et le Centre collaborera avec les universités.

Le Centre est un organisme indépendant dont le mandat consistera à orienter, à former et à perfectionner les cadres supérieurs de l'administration fédérale. Les programmes seront élaborés à partir de ceux que le Centre de perfectionnement des cadres à Touraine (Québec) a réalisé et qu'il continuera d'offrir tels les programmes d'orientation pour les cadres de gestion et les mises à jour sur les défis actuels de gestion. Le Centre disposera d'une nouvelle capacité pour effectuer de la recherche en gestion et élaborer des cas d'enseignement qui rehausseront et élargiront la gamme des cours de gestion offerts par l'administration fédérale. Il dispose d'un autre bâtiment, celui de l'historique Académie De La Salle située promenade Sussex, au centre d'Ottawa. Les bureaux du quartier général seront logés à l'Académie, dont l'emplacement central facilitera la participation de cadres supérieurs aux séminaires et aux cours qui n'exigent pas un séjour sur place. Des cours seront aussi offerts dans les installations existantes dans les régions de l'Atlantique et de l'Ouest.

La principale clientèle du Centre comprend tous les membres de la catégorie de la gestion, les sous-ministres, les hauts fonctionnaires nommés par le gouverneur en conseil et les gestionnaires choisis pour participer au programme Cours et affectations de perfectionnement. D'autres personnes pourront aussi participer, à titre de maître ou d'élève : autres hauts fonctionnaires et cadres supérieurs du secteur privé, enseignants des établissements postsecondaires.

2. Mandat

Le Centre tient son mandat initial, en attendant l'adoption de la loi, du décret du Conseil privé 1988-1669 qui fait du Centre de Touraine un ministère aux fins de la Loi sur l'administration financière, de la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique et de la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique.

Le 15 août 1988, le projet de loi C-148 sur le Centre canadien de gestion a été présenté à la Chambre des communes. La loi établira le Centre et modifiera les lois connexes en ce qui touche à l'administration du Centre. La mission de celui-ci est énoncée dans le détail à l'article 4 du projet de loi :

- d'inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la Fonction publique et de stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions de la Fonction publique;
- de veiller à ce que ces gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion -- notamment en matière d'analyses, de conseils et d'administration -- nécessaires à l'élaboration des grandes orientations, à l'adaptation aux changements et à une gestion efficace des programmes et services de l'État;
- d'attirer dans la Fonction publique, par ses programmes et études, des personnes de grande qualité et de les appuyer dans la progression d'une carrière de gestionnaires voués, au sein du secteur public, au service du Canada;
- d'élaborer et de mettre en oeuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public et plus particulièrement des cadres supérieurs de la Fonction publique, des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement;
- de mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public;
- de sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public et à l'ensemble du processus gouvernemental et de faire participer à son idéal de perfection dans l'administration publique des personnalités et des organismes appartenant à de multiples secteurs d'activité.

Dans l'accomplissement de son mandat, le Centre sera conseillé et son activité surveillée par le Comité consultatif, qui aura comme membres d'office le greffier du Conseil privé, le secrétaire du Conseil du Trésor et le président de la Commission de la Fonction publique.

3. Objectif du Programme

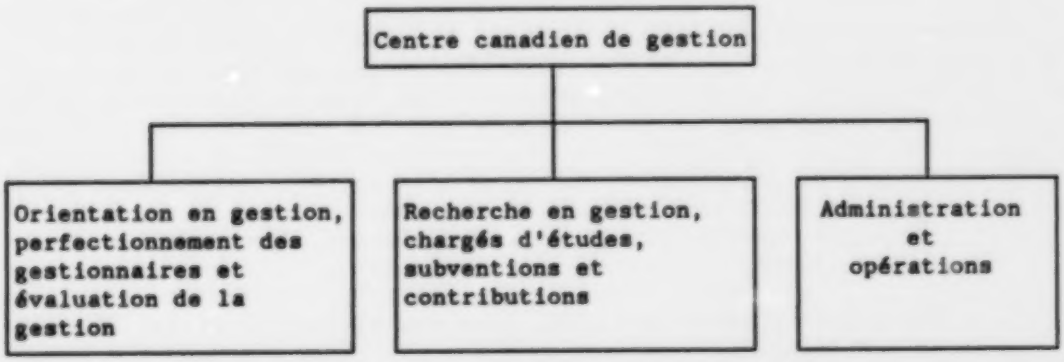
L'objectif global est d'aider les gestionnaires à perfectionner les capacités de concevoir, d'analyser, de décider, de régler et de mettre en oeuvre, qui sont cruciales pour relever les défis actuels et futurs de gestion au sein de l'administration fédérale; de les aider à comprendre les politiques, le fonctionnement, l'organisation et la dynamique de l'administration fédérale, ainsi que sa tradition; encourager les échanges entre hauts fonctionnaires, cadres supérieurs du secteur privé et universitaires à propos des questions de gestion.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

La structure par activité du Centre sépare les activités axées sur la prestation des cours et des séminaires ainsi que sur l'élaboration des études de cas des activités qui sont centrées sur la recherche appliquée aux grands enjeux de la gestion. Puisqu'il s'agit d'un nouvel organisme, la structure n'est pas complètement fixée, et il ne serait pas étonnant qu'elle soit modifiée par l'expérience.

Structure par activité : Le Centre canadien de gestion a trois activités, dont le détail est fourni à la section II de ce plan.

Tableau 2 : Structure par activité



Structure organisationnelle : Le directeur du Centre est nommé par le gouverneur en conseil et il a le rang et le statut de sous-chef. Le directeur est le Chef administratif du Centre et, contrôle la forme et la matière des programmes, des études et des publications du Centre ainsi que la nomination du personnel, et l'impartition de marchés de services, et il détient tous autres pouvoirs qu'exerce habituellement un sous-chef en vertu d'une loi ou d'une délégation de pouvoir. Le directeur est secondé par le directeur associé.

Cinq directeurs adjoints sont chargés des activités d'enseignement et de recherche. Le directeur de la Planification et des services communs, le directeur général des Communications et du marketing, le directeur général des Services du personnel et le directeur exécutif des Finances et de l'administration relèvent aussi du directeur du Centre.

Le directeur adjoint de l'Orientation et de l'évaluation est chargé de la prestation des cours d'orientation en gestion destinés aux membres de la catégorie de la gestion et aux personnes nommées par le gouverneur en conseil. Il s'occupe également de la partie enseignement du programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et du programme d'évaluation en gestion.

Le directeur adjoint du Perfectionnement en gestion est chargé de la conception et de la réalisation de cours de perfectionnement destinés aux gestionnaires supérieurs et aux cadres de direction ainsi que d'un cours de gestion de niveau avancé à l'intention des cadres de direction qui ont l'étoffe de sous-chefs.

Le directeur adjoint des Matières de gestion et des séminaires est chargé de l'organisation de séminaires et de cours de courte durée qui portent sur des questions d'actualité jugées impératives par le gouvernement, les sous-ministres ou les cadres et gestionnaires supérieurs à qui ils sont destinés. Il s'occupe aussi des mises à jour périodiques qui s'adressent aux membres de la catégorie de la gestion.

Le directeur adjoint des Études de cas et des pratiques de gestion est chargé de l'élaboration des études de cas qui serviront aux cours et aux séminaires du Centre. La fonction comporte l'élaboration de méthodes d'enseignement pour les études de cas ainsi que la publication et la diffusion des études de cas et de documents portant sur les pratiques de gestion.

Le directeur adjoint de la Recherche est chargé de la réalisation de projets de recherche pratiques appliqués aux grands enjeux de la gestion et de définir la politique relative aux subventions et aux contributions versées à des organismes et à des associations de gestion variés.

Le directeur de la Planification et des services communs s'occupe de l'élaboration, de la coordination et du contrôle des plans stratégique et opérationnel ainsi que du système qui s'y rapporte. Il s'occupe aussi des services juridiques et il est chargé d'assurer un service efficace au Comité consultatif. Enfin, il doit mettre sur pied des services d'évaluation des programmes et de vérification.

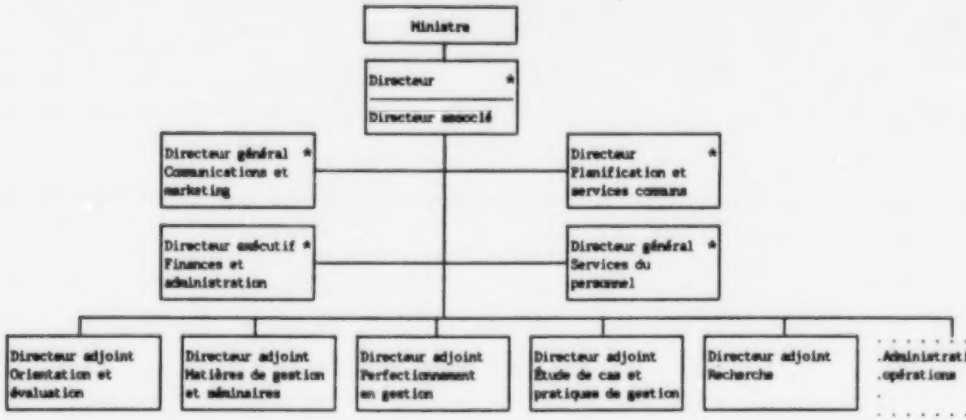
Le directeur général des Communications et du marketing est chargé des études et de l'analyse de marché, de la publicité destinée aux groupes clients et aux organismes indépendants, des relations avec les médias, de la coordination relative à l'accès à l'information et aux renseignements personnels et de la publication du rapport annuel.

Le directeur général des Services du personnel conseille le directeur du Centre et ses principaux collaborateurs sur toutes les questions relatives à la gestion des ressources humaines, y compris l'élaboration et la gestion de politiques et de systèmes en matière de planification des ressources, de classification, de dotation et de formation, de relations de travail, de

rémunération et avantages sociaux, de langues officielles et d'égalité d'accès à l'emploi. Il est également chargé de l'administration du programme de bourses destiné aux cadres supérieurs de l'administration publique et du secteur privé ainsi qu'aux universitaires.

Le directeur exécutif des Finances et de l'administration s'occupe d'assurer tous les autres services, c'est-à-dire les services financiers et administratifs, la logistique des cours, l'automatisation, la bibliothèque et le centre de documentation ainsi que d'autres services professionnels et techniques.

Tableau 3 : Ressources par service et par activité



(en milliers de dollars)							Total
Orientation en gestion, perfectionnement des gestionnaires et évaluation de la gestion	1 845	633	633	833	-	-	3 944
Recherche en gestion, chargés d'études, subventions et contributions	-	-	-	-	708	-	708
Administration et opérations	-	-	-	-	-	5 312	5 312
Total	1 845	633	633	833	708	5 312	9 964

L'administration et les opérations comprennent le Bureau du directeur, les Communications et le marketing, les Services du personnel, la Planification et les services communs ainsi que les Finances et administration.

C. Perspective de planification

1. Élaboration de nouveaux programmes

Le Centre canadien de gestion entreprend de concevoir et d'élaborer des études de cas et le matériel didactique qui serviront aux cours d'orientation et de perfectionnement ainsi qu'aux séminaires et aux ateliers. Le Centre s'occupera aussi de promouvoir des projets de recherche en gestion, de mettre sur pied et d'administrer un programme de chargés d'études et d'administrer un modeste programme de financement destiné à aider divers organismes de gestion.

2. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Le Centre, que le gouvernement envisage comme un établissement national de stature mondiale voué à l'excellence de l'enseignement et de la recherche dans le domaine de la gestion du secteur public, sera influencé par l'évolution de ses rapports avec les secteurs public et privé, les établissements postsecondaires et les autres organismes dont l'activité s'apparente à la sienne. Ces rapports prendront la forme d'une collaboration, d'échanges de connaissances, d'aide pour produire les études de cas ou élaborer les cours, ou encore de modestes contributions financières qui aideront à réaliser des projets de recherche pratiques.

Le Centre sera aussi influencé par les recommandations que formulera le Comité consultatif dont font partie des cadres supérieurs du secteur privé et d'établissements d'enseignement postsecondaires. L'influence du Comité se fera sentir dans l'orientation générale des programmes et des méthodes d'apprentissage.

Le Centre est aussi influencé par le contexte général dans lequel se trouvent tous les ministères fédéraux. Le Centre aura un personnel restreint et devra confier à contrat certains genres de services à d'autres institutions. Le Centre sera réceptif aux nouvelles idées, influences et énergies produites hors de l'administration fédérale.

Vu la restriction des ressources, le Centre se doit d'être un modèle d'efficacité, d'efficience et de productivité. Il deviendra ce modèle si, entre autres, il fait le plus grand usage des technologies modernes pour gérer et réaliser ses propres activités ainsi que pour communiquer avec d'autres centres de savoir et les milieux de la gestion.

3. Initiatives

Révision du choix de cours et de séminaires : Le Centre révise le programme obligatoire de trois cours d'orientation destiné aux membres de la catégorie de la gestion afin de mieux l'axer sur les connaissances et la perspective organisationnelle, plutôt que sur le développement des compétences. Un nouveau programme d'orientation sera offert à l'automne 1989 aux personnes qui viennent d'être nommées dans la catégorie de la gestion. Il offrira du matériel d'apprentissage qui aidera les gestionnaires à se familiariser avec leurs nouvelles attributions.

De nouveaux séminaires seront consacrés aux enjeux de gestion. Les thèmes varieront beaucoup selon l'évolution des enjeux. Le Centre cherche à organiser des séminaires et des conférences de premier plan qui seront donnés par les grands gestionnaires fédéraux et des experts internationaux. Certains seront coparrainés par les universités, le secteur privé ou d'autres groupes intéressés. Le Centre entend organiser uniquement des séminaires qui sont étroitement liés au reste de son programme et que d'autres organismes ne peuvent mettre sur pied seuls.

Élaboration d'un programme d'évaluation : Le Centre compte élaborer un programme d'évaluation qui s'adressera à tous les gestionnaires qui désireront y participer. Il faudra un an ou deux pour élaborer le programme, après qu'il aura été étudié par le Comité consultatif et approuvé par le Conseil du Trésor. L'élaboration devrait probablement se faire en collaboration avec la Commission de la Fonction publique. Le programme s'accompagnera d'un service d'orientation offert à tous les cadres supérieurs ainsi que d'un service de lutte contre le stress.

Conception et réalisation de cours de perfectionnement en gestion : Le Centre prévoit offrir aux cadres et gestionnaires supérieurs un menu de six nouveaux cours en 1989-1990. Il entreprendra aussi d'élaborer un cours de niveau avancé à l'intention des cadres supérieurs jugés aptes à devenir sous-ministres ou sous-chefs. L'objectif d'apprentissage de ces cours de perfectionnement sera de développer et de rehausser l'aptitude à résoudre des problèmes et la capacité de gestion de façon que les gestionnaires puissent relever les défis de plus en plus complexes que présente leur travail. Le matériel de cours mettra l'accent sur le perfectionnement.

Élaboration d'études de cas et de pratiques de gestion : En 1989-1990, le Centre élaborera entre 20 et 25 études de cas qui serviront à ses cours et à ses séminaires. Les études de cas constitueront un élément important du programme d'enseignement au Centre. Le Centre préparera aussi des exemples de pratiques de gestion, qui offriront la synthèse des expériences de divers gestionnaires et qui seront utilisés en salle de cours ou publiés et diffusés aux gestionnaires supérieurs.

Recherche en gestion : Le Centre parrainera des études pratiques sur les techniques et les méthodes de gestion. Il compte mettre sur pied un service des publications très dynamique qui se chargera de mettre le matériel d'enseignement et de recherche du Centre à la disposition du public. Le service de recherche étudiera ce qui se passe dans d'autres pays, dans d'autres instances et dans le secteur privé et en tirera les leçons qui s'imposent pour en faire profiter les gestionnaires de l'ensemble de l'administration fédérale.

Chargés d'études : Le Centre fera du programme de chargés d'études une partie intégrante de son activité. Le programme, dérivé d'un programme déjà approuvé par le Conseil du Trésor, offrira aux chargés d'études l'occasion de réfléchir sur leurs expériences en même temps qu'ils participent au partage des connaissances et des compétences entre le secteur privé, le secteur public et les universités.

D. Efficacité du Programme

Afin de réaliser ses programmes de la façon la plus efficace possible, le Centre fera l'examen continu des méthodes d'apprentissage ainsi que des résultats d'évaluation et de validation des cours. Il consultera sans cesse les autres ministères fédéraux et les membres de la catégorie de la gestion pour l'aider à réviser ses programmes de façon à mieux répondre aux besoins de sa clientèle. Au cours de sa première année de fonctionnement, le Centre dressera un plan préliminaire en vue d'élaborer un cycle d'évaluation globale des activités du Centre. On prévoit que la première évaluation aura lieu en 1992-1993; les autres suivront un cycle triennal.

Section II
Analyse par activité

A. Orientation en gestion, perfectionnement des gestionnaires et évaluation de la gestion

Objectif

Accroître les connaissances et les compétences de gestionnaire des membres de la catégorie de la gestion dans la prestation de services à la population canadienne.

Description

L'activité consiste à donner les cours obligatoires d'orientation; à réaliser la partie enseignement du programme Cours et affectations de perfectionnement; à offrir les cours facultatifs de perfectionnement et un cours en gestion de niveau avancé; à organiser des cours et des séminaires portant sur des questions précises; à élaborer des études de cas et à publier des dossiers sur les pratiques de gestion à l'appui de tous les cours; à mettre sur pied un programme volontaire d'évaluation; et à mettre à la disposition de tous les gestionnaires supérieurs des services d'orientation interne et de lutte contre le stress.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 40% des dépenses totales du Programme du Centre canadien de gestion pour 1989-1990.

Tableau 4 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1989-1990		Prévu* 1988-1989		Réel* 1987-1988	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Orientation en gestion, perfectionnement des gestionnaires et évaluation de la gestion	3 944	-	-	-	-	-

* Comme l'activité est portée au budget pour la première fois, il n'existe pas de données pour les exercices antérieurs.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les produits opérationnels de l'activité sont: la conception, l'élaboration et la prestation de cours d'orientation en gestion, de cours de perfectionnement en gestion, de séminaires et d'ateliers de gestion ainsi que l'élaboration d'études de cas.

Orientation et évaluation en gestion : Cet élément d'activité comprend la prestation de cours obligatoires d'orientation aux membres de la catégorie de la gestion, du niveau de gestionnaire supérieur à celui de sous-ministre adjoint, conformément aux politiques du Conseil du Trésor et en réponse aux demandes des ministères. Il englobe aussi l'orientation des sous-ministres et des cadres supérieurs nommés par le gouverneur en conseil ainsi que la partie enseignement du programme Cours et affectations de perfectionnement. Le Centre se propose en outre de mettre sur pied un programme d'évaluation à l'intention de tous les gestionnaires qui souhaiteront y participer.

Il faut 1,8 million de dollars pour concevoir 30 cours et les donner à 600 participants en 1989-1990, ce qui représente 76 jours de formation sur le plan conception et 10 340 jours-participants sur le plan de la prestation. Cet argent servira à rémunérer les professeurs qui conçoivent, gèrent et donnent les cours (1,5 million), à couvrir les frais de fonctionnement (0,15 million) ainsi que les frais se rapportant aux conférenciers invités qui ne font pas partie de l'administration fédérale (0,15 million).

Perfectionnement en gestion : Cet élément d'activité comprend la prestation de cours de perfectionnement aux membres des groupes de la gestion supérieure (CGS) et de la direction (CD), ainsi qu'aux sous-ministres adjoints (SMA), et la réalisation d'un cours de niveau avancé destiné aux cadres supérieurs jugés aptes à devenir sous-ministres ou sous-chefs. Comme ces cours n'étaient pas offerts auparavant, il faudra en entreprendre la conception à partir du début.

Le Centre concevra six nouveaux cours de sept jours de formation chacun, soit un total de 42 jours. Il offrira les cours une ou deux fois durant l'année pour un total de 8 sessions en 1989-1990.

Le Centre a besoin de 0,633 million pour rémunérer les membres du corps professoral qui conçoivent, gèrent et donnent les cours (0,433 million), pour couvrir les frais de fonctionnement (0,05 million) ainsi que les frais se rapportant aux personnes engagées à contrat (0,15 million).

Matières de gestion et séminaires : Cet élément d'activité comprend la prestation de cours brefs (2,5 jours en moyenne) et il est axé sur des sujets d'actualité jugés importants par le gouvernement, les sous-ministres ou autres gestionnaires et cadres supérieurs auxquels ils sont destinés. Ces cours varieront beaucoup en fonction de l'évolution des sujets. La fréquence

de leur présentation dépendra du sujet traité et de la méthodologie utilisée. Un grand séminaire qui réunit 200 participants pour une journée ne sera sans doute organisé qu'une fois ou deux par année. Par contre, un séminaire auquel participent entre 20 et 25 personnes durant deux ou trois jours pourra être offert trois ou quatre fois au cours de l'année. Les séminaires seront donnés un peu partout au Canada.

Le Centre a besoin de 0,633 million de dollars pour concevoir et donner 34 séminaires qui représentent 2 200 jours-participants. Cet argent servira à rémunérer les membres du corps professoral qui conçoivent et dirigent les séminaires (0,333 million) et à couvrir les frais de fonctionnement (0,15 million) ainsi que les frais se rapportant aux professeurs invités de l'extérieur de l'administration fédérale (0,15 million).

Études de cas et pratiques de gestion : Cet élément d'activité comprend l'élaboration des études de cas requises pour les cours et les séminaires offerts par le Centre. Il englobe en outre l'élaboration des méthodes de cas ainsi que la publication et la diffusion des études de cas. Le Centre prévoit préparer trois cas pour chaque cours d'une semaine. Il compte élaborer entre 20 et 25 cas par année. Les études de cas seront faites à l'interne ou seront imparties à contrat. Le Centre constituera aussi entre 8 et 10 dossiers de pratiques de gestion qui offriront la synthèse des expériences de divers gestionnaires et pourront servir à l'enseignement.

Les besoins en ressources de 0,833 million de dollars se répartissent comme suit : 0,433 million pour rémunérer les membres du corps professoral qui élaborent les cas, 0,15 million pour couvrir les frais de fonctionnement et 0,25 million pour les frais se rapportant aux contrats impartis en vue d'élaborer les cas.

Le tableau 5 résume les produits prévus.

Tableau 5 : Produits prévus en 1989-1990

	Nombre de cours	Jours de formation	Nombre moyen de participants	Jours-participants*
Prestation des cours				
• Orientation	30	517	20	10 340
• Perfectionnement	8	56	20	1 120
• Séminaires et ateliers	34	79	28**	2 200
Total	72	652		13 660
Conception des cours		141 jours de formation		
Études de cas				
• Cas pour l'enseignement		entre 20 et 25 cas		
• Pratiques de gestion		entre 8 et 10 cas		

* Le nombre de jours-participants correspond au nombre de jours de formation pour tous les cours offerts multiplié par le nombre moyen de participants attendus par jour de formation.

** Il y aura rarement plus de huit participants aux ateliers, alors que les grands séminaires pourront réunir jusqu'à 200 participants. La durée varie entre une demi-journée et trois jours.

B. Recherche en gestion, chargés d'études, subventions et contributions

Objectif

Sensibiliser les cadres supérieurs des secteurs public et privé ainsi que les universitaires aux grands enjeux, aux défis et aux perspectives de gestion dans le contexte canadien.

Description

L'activité comprend la réalisation de projets de recherche sur les grands enjeux de gestion et la publication des rapports qui en résultent; l'exécution d'un programme de chargés d'études à l'intention des cadres supérieurs des secteurs public et privé ainsi que des universitaires, la détermination de subventions et de contributions destinées à divers organismes et associations de gestion dont l'activité s'apparente à celle du Centre.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 7% des dépenses totales du Programme du Centre canadien de gestion pour 1989-1990.

Tableau 6 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1989-1990		Prévu* 1988-1989		Réel* 1987-1988	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Recherche en gestion, chargés d'études, subventions et contributions	708	-	-	-	-	-

* Comme l'activité est portée au budget pour la première fois, il n'existe pas de données pour les exercices antérieurs.

Données sur le rendement et justification des ressources

Le Centre compte mener à bien deux ou trois grands projets de recherche au cours de l'année. La recherche consistera à établir les connaissances et les compétences requises par les gestionnaires pour relever les défis qui se présentent à eux. De plus, certains travaux viseront à définir et à maintenir une perspective historique de l'évolution de la fonction publique et de la contribution des fonctionnaires à la gestion dans le secteur public. Les études historiques seront utiles à l'enseignement.

Le programme de chargés d'études donnera au Centre l'occasion d'échanger de l'information et de partager des connaissances et des compétences avec le milieu universitaire et le secteur privé. Il y aura deux sortes de chargés d'études: a) "les chargés d'études internes" qui attireront au Centre des candidats venant des universités, d'ailleurs dans la Fonction publique, d'autres niveaux de gouvernement et du secteur privé; et b) "les chargés d'études externes" qui, si le Conseil du Trésor donne son approbation permettront à des cadres supérieurs du secteur public de donner des cours dans des universités canadiennes en tant que chargés d'études. Le programme visera à donner aux participants l'occasion de réfléchir sur leurs expériences et en même temps de contribuer au perfectionnement des gestionnaires fédéraux. Les chargés d'études devraient être au nombre de quatre ou cinq en moyenne, moitié fonctionnaires moitié non-fonctionnaires. La rémunération des chargés d'études sera assumée par le ministère d'attache dans le cas des fonctionnaires, ou par l'organisme d'attache dans les autres cas.

Le Centre apportera en outre une aide financière aux personnes, groupes, établissements et organismes qui ont pour objet de contribuer à l'élaboration de saines politiques et pratiques de gestion. Une somme de 250 000 $ ou moins et englobant les fonds transférés du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du Conseil privé sera affectée à cette fin à compter de 1989-1990.

Les besoins en ressources de 0,708 million de dollars se répartissent comme suit : 0,333 million pour rémunérer les membres du corps professoral qui réaliseront les projets de recherche, 0,25 million pour les contributions, 0,05 million pour couvrir les frais de fonctionnement et 0,75 million pour les frais se rapportant aux services de recherche confiés à contrat.

C. Administration et opérations

Objectif

Définir la politique et l'orientation globales du Centre et assurer l'infrastructure nécessaire à la réalisation de ses programmes.

Description

L'activité est exercée en partie par les bureaux du directeur et du directeur associé du Centre canadien de gestion, qui établissent la politique et l'orientation globales de celui-ci. Elle englobe en outre la planification stratégique, les services professionnels et techniques, y compris la publication du rapport annuel, la prestation de services spécialisés en communications et en marketing, ainsi que ceux du personnel, des finances, de l'administration, de l'informatique et des systèmes de gestion, d'évaluation et de vérification.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 53% des dépenses totales du Programme du Centre canadien de gestion pour 1989-1990.

Tableau 7 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1989-1990		Prévu* 1988-1989		Réel* 1987-1988	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Administration et opérations	5 312	-	1 600	10	-	-

* Le montant des besoins prévus pour 1988-1989 correspond au montant approuvé dans le Budget des dépenses supplémentaire C en 1988-1989, selon les renseignements dont la direction disposait au 31 décembre 1988, en vue d'établir le Centre.

Données sur le rendement et justification des ressources

Planification et services communs : Les produits attendus pour la première année de fonctionnement sont :

- Un système de planification stratégique et opérationnelle prêt à temps pour l'examen du plan opérationnel pluriannuel.
- La prestation d'un service efficace au Comité consultatif.

- Un plan préliminaire du système d'évaluation de programmes.
- Un mécanisme bien coordonné pour le réseau de comités du Centre.
- Un programme de liaison au Canada et à l'étranger entre le Centre et les institutions qui désirent collaborer avec lui.
- L'établissement d'un cycle triennal de vérification.
- L'établissement d'un système efficace d'évaluation des besoins en formation.

Communications et marketing : Les produits attendus pour la première année de fonctionnement sont :

- L'établissement et le maintien d'une banque complète et efficace des clients du Centre, au sein de l'administration fédérale et en dehors de celle-ci.
- L'établissement et la publication d'un bulletin.
- La révision et l'adoption des documents de marketing existants, y compris l'élaboration de nouvelles stratégies d'information.
- La mise sur pied d'un service d'arts graphiques.
- La publication du premier rapport annuel.

Services du personnel : Les produits attendus pour la première année de fonctionnement sont :

- L'élaboration et la mise en place d'un cadre de gestion des ressources humaines.
- Un service du personnel pleinement opérationnel, disposant de l'ensemble des politiques, pouvoirs, fonctions et systèmes principaux.
- La dotation de tous les postes.
- L'administration d'un programme de chargés d'études.
- L'élaboration d'un plan pluriannuel des ressources humaines qui tienne compte des particularités du Centre.

Finances et administration : L'activité comprend tout le soutien opérationnel et administratif nécessaire au fonctionnement du Centre. Les services de soutien à la prestation de 72 cours, totalisant 652 jours de formation ont été regroupés pour des raisons d'efficacité et d'économie d'échelle. Ainsi, il sera possible d'ajuster les ressources en fonction de l'évolution des besoins du Centre pendant ses premières années d'existence.

Services financiers : Les produits attendus du bureau du contrôleur pour la première année de fonctionnement sont :

- L'établissement de toutes les grandes politiques et procédures et l'obtention des principaux pouvoirs y compris ceux qui touchent à l'établissement des budgets et à la comptabilité du Centre
- L'élaboration d'un plan intégré de technologie pour le système d'information.
- La mise en oeuvre d'un processus d'examen et d'approbation de tous les projets entrepris par le Centre.

Services de bibliothèque et Centre de documentation : Les produits attendus pour la première année de fonctionnement sont :

- Un service pleinement opérationnel de bibliothèque et de documentation au campus de l'Académie De La Salle et au Centre de Touraine.
- L'élaboration et le maintien d'une banque d'études de cas acccessible à tous les ministères fédéraux et aux clients qui n'appartiennent pas à la Fonction publique.
- Communication par réseaux électroniques, avec d'autres bibliothèques et institutions.

Services de logistique des cours : Tous les services de soutien à la prestation des cours, sauf en ce qui a trait aux fonctions des adjoints administratifs des cadres principaux, ont été regroupés pour servir tous les éléments du Centre. Les produits attendus pour la première année de fonctionnement sont :

- La redistribution achevée des ressources de soutien des opérations entre le campus De La Salle et celui de Touraine.
- La révision achevée des normes de production et de productivité en fonction des besoins et des méthodes de fonctionnement du Centre.

Services professionnels et techniques : Les résultats attendus pour la première année de fonctionnement sont :

- L'examen achevé des mécanismes de rétroaction prévus pour les cours offerts par le Centre.
- L'apport d'une aide professionnelle dans l'élaboration d'un service d'évaluation volontaire destinée aux membres de la catégorie de la gestion.
- La production d'un plan relatif à l'emploi des techniques de validation des cours.

Services administratifs : Les résultats attendus pour la première année de fonctionnement sont :

- L'aménagement achevé d'installations minimales de cours à l'Académie De La Salle.
- La prestation de services de gestion immobilière, de gestion du matériel, de sécurité des biens, de santé et de sécurité des personnes, de gestion des dossiers et de télécommunications aux campus de l'Académie De La Salle et de Touraine.

Le tableau 8 indique la répartition des années-personnes requises pour répondre aux besoins opérationnels du Centre.

Tableau 8 : Répartition des années-personnes affectées à l'activité Administration et opérations

Unité organisationnelle	A-P	Collectivité de la gestion supérieure
Directeur exécutif	1	1
Planification et services communs	2	
Communications et marketing	3	1
Services du personnel	3	1
Services financiers	5	
Services de bibliothèque et de documentation	3	
Services de logistique des cours	22	
Services professionnels et techniques	4	
Services administratifs	9	
Total	52	3

Les besoins en ressources de 5,3 millions de dollars se répartissent comme suit : 2,6 millions pour payer les traitements et les avantages sociaux du personnel, 1,4 million pour couvrir les frais de fonctionnement et 1,3 million pour acquérir les biens d'équipement.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

La répartition des besoins financiers du Centre canadien de gestion par article est donnée au tableau 9.

Tableau 9 : Détail des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1989-1990	Prévu* 1988-1989
Personnel		
Traitements et salaires	4 911	650
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	758	100
	5 669	750
Biens et services		
Transports et communications	175	25
Information et imprimerie	311	50
Services professionnels et spéciaux	1 364	350
Location	150	
Achat de services de réparation et d'entretien	50	
Services publics, fournitures et approvisionnements	250	150
Toutes autres dépenses	445	25
	2 745	600
Total des dépenses de fonctionnement	8 414	1 350
Capital - Acquisition de matériel	1 300	250
Paiements de transfert Contributions	250	
Total des dépenses budgétaires	9 964	1 600

* Le montant des besoins prévus pour 1988-1989 correspond au montant approuvé dans le Budget des dépenses supplémentaire C de 1988-1989, en vue de mettre le Centre sur pied.

2. Besoins en personnel

Les dépenses en personnel pour le Centre canadien de gestion compte pour 57% des dépenses totales d'exploitation du programme. Le Centre canadien de gestion a conclu une entente avec le secrétariat du Conseil du Trésor pour une "enveloppe salariale" qui remplacera le contrôle habituel des années-personnes dans la Fonction publique. C'est un projet pilote qui permettra l'évaluation de ce nouveau concept ainsi que l'élaboration de mesures particulières nécessaires au contrôle. On évaluera ainsi la viabilité de ce concept vis-à-vis celui du contrôle des années-personnes. Le Centre ne possédera donc pas d'années personnes autorisées. Un aperçu des besoins en personnel du programme est donné au tableau 10.

Tableau 10 : Détail des besoins en personnel

	Années-personnes		Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1989-1990
	1989-1990	1988-1989*		
Gestion	32		56 200-123 400	86 355
Scientifique et professionnelle				
Bibliothéconomie	1		22 042-52 255	
Administration et service extérieur				
Services administratifs	17	4	15 178-64 300	36 760
Gestion des systèmes d'ordinateurs	1		21 587-70 665	
Gestion des finances	2		14 100-63 177	50 550
Gestion du personnel	2		14 737-60 493	47 810
Technique				
Dessins et illustrations	1		17 248-44 693	
Techniciens divers	1		14 009-61 735	
Soutien des sciences sociales	2		14 009-64 044	30 705
Soutien administratif				
Commis aux écritures et aux règlements	17	6	14 042-28 019	24 032
Secrétariat, sténographie et dactylographie	11		14 210-35 419	29 182
Exploitation				
Manoeuvres et gens de métier	1		17 281-43 181	
Services divers	1		14 755-44 350	

* A-P approuvées dans le Budget des dépenses supplémentaire C de 1988-1989.

Nota : La colonne des années-personnes présente la répartition, par groupe professionnel, des années-personnes pour le Programme. La colonne de l'échelle des traitements actuelle représente l'échelle des traitements de chacun des groupes professionnels au 1er octobre 1988. Dans la colonne du traitement annuel moyen figurent les coûts estimatifs du traitement de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe professionnel.

3. Dépenses en capital

Tableau 11 : Répartition des dépenses en capital

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1989-1990	Prévu* 1988-1989
Acquisition du matériel	1 300	250

* Les dépenses prévues pour 1988-1989 correspondent aux dépenses approuvées dans le Budget des dépenses supplémentaire C de 1988-1989.

Les achats de matériel se rapportent surtout au mobilier de bureau, au mobilier de salle de cours pour l'Académie De La Salle, au matériel audio-visuel qui sera utilisé en cours, aux machines de traitement de texte et à d'autres articles informatiques.

4. Paiements de transfert

Tableau 12 : Détail des paiements de transfert

(dollars)	Budget des dépenses 1989-1990	Prévu 1988-1989
Contributions		
Recherche en gestion, chargés d'études, subventions et contributions	250 000	-

Le Centre apportera un aide financière à des personnes et à des organismes en vue de promouvoir l'élaboration de saines politiques et pratiques de gestion. Le Secrétariat du Conseil du Trésor et le bureau du Conseil privé versent actuellement certaines subventions et contributions aux organismes, aux établissements et aux associations de gestion. Il est prévu de transférer la responsabilité de cette aide financière au Centre canadien de gestion à compter de 1989-1990.

5. Coût net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme ne comprend que les dépenses qui doivent être imputées sur ses crédits votés et législatifs. D'autres articles de dépense, doivent être pris en compte pour obtenir le coût net du Programme. Le détail est donnée au tableau 13.

Tableau 13 : Coût net estimatif du Programme pour 1989-1990

(en milliers de dollars)	Budget principal 1989-1990	Plus* autres coûts	Coût net estimatif du Programme 1989-1990
	9 964	1 217	11 181

* Les autres coûts de 1 217 000 $ comprennent : (en milliers de dollars)

- Locaux fournis sans frais par TPC 1 100
- Émission des chèques et autres services comptables fournis sans frais par ASC 10
- Avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor 107